



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DEFINIDORAS DE UMA GESTÃO UNIVERSITÁRIA INOVADORA: A VISÃO DE GESTORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Janice Janissek

Universidade Federal da Bahia

janicejanissek@gmail.com

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Universidade Federal da Bahia

peixoto@hotmail.co.uk

Andreia Cerqueira

Universidade Federal da Bahia

cerq.andreia@gmail.com

Elder Carlos dos Santos

Universidade Federal da Bahia

eldercarlos2005@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar a concepção de gestores centrais de uma universidade pública brasileira sobre o que define uma gestão inovadora no contexto universitário. Para tanto aplicou-se um questionário a 114 gestores das áreas acadêmicas e administrativas (75 acadêmicos e 32 da administração e 7 outros) que continha um conjunto de questões abertas e fechadas. Uma das questões abertas do questionário explorou quais características os gestores pesquisados consideravam mais importantes para definir uma gestão universitária inovadora. A partir das respostas tal questão procedeu-se uma análise de conteúdo que identificou categorias e subcategorias representativas dos temas centrais abordados pelos respondentes. Os gestores da universidade pesquisada consideraram que uma universidade inovadora em sua gestão é aquela que adota um modelo de gestão gerencial; que investe na capacitação de seus funcionários e que valoriza o trabalho em equipe como foco de sua gestão de pessoas; que apresenta um ambiente adequado em termos de infra-estrutura física (prédios, equipamentos e condições de trabalho) e que possui lideranças que se preocupam com o planejamento de suas atividades e seguem as regras e normas da organização.

Palavras-chave: gestão universitária, inovação na gestão universitária, características inovadoras de gestão.

I- Introdução

As organizações públicas têm sido pressionadas, crescentemente, a adotarem práticas de gestão que se traduzam na prestação de serviços de melhor qualidade, otimizando o tempo de respostas às demandas dos usuários e propiciando a utilização mais eficiente dos recursos públicos. Para conseguir tais objetivos as organizações públicas necessitam, dentre outros aspectos, superar as barreiras inerentes ao seu modelo de gestão mais típico, fundamentado na lógica burocrática. Tal lógica se sustenta na ênfase dada aos seus processos internos. Seguir regras, normas e procedimentos se torna mais importante do que o resultado alcançado pelo processo de trabalho adotado. O modelo burocrático de gestão foi concebido para funcionar num ambiente relativamente estável e previsível, onde as transformações sociais e econômicas ocorriam em um ritmo mais lento. Assim, a dinâmica mais estável do ambiente externo não exercia pressões no mesmo nível daquelas que ocorrem no cenário atual permitindo que as organizações sobrevivessem sem que fosse necessário promover grandes e rápidas mudanças no seu ambiente interno. As transformações que hoje se processam no ambiente que cerca as organizações públicas são rápidas, constantes e imprevisíveis. Assim, para atingir o seu principal objetivo e justificar a razão da sua existência, ou seja, prestar serviços aos cidadãos, ela precisa adotar um modelo de gestão mais flexível, conectado com as demandas de seus usuários. Isto implica em abandonar a lógica de um sistema fechado e passar a agir com o foco nas necessidades de seus usuários. Promover tal alteração na lógica de funcionamento das organizações públicas requer assim, a adoção de novas práticas. É preciso inovar na forma de fazer a sua gestão.

Este é o desafio maior das organizações públicas em geral e, por conseguinte, da universidade pública. Caracterizada por ser um tipo de organização complexa, a universidade também tem sofrido pressões de diversas naturezas que tem exigido dela a adoção de novas práticas de gestão. Construída a partir de lógicas distintas, a da burocracia profissional (representada pela lógica do segmento docente) e a da burocracia mecanizada (própria do segmento administrativo) os desafios de transformar suas estruturas e práticas não é tarefa simples (Mintzberger, 1996). Assim, a produção de conhecimento mais aprofundado dos diferentes fenômenos que envolvem a dinâmica da transformação em um contexto tão específico torna-se fundamental. Neste sentido, o presente estudo visa aprofundar a compreensão acerca do tema inovação em práticas de gestão na universidade. Conhecer como os gestores concebem a inovação na gestão universitária pode ser um primeiro passo importante para desenvolvermos projetos e ações de mudança e de desenvolvimento de gestores. O presente artigo tem esse objetivo e está estruturado em três partes principais. Após esta breve introdução, apresenta-se uma revisão conceitual dos temas que a literatura sobre inovação em gestão tem apontado como sendo centrais nesta discussão, quais sejam, a questão da gestão de pessoas, da liderança e do modelo gerencial. Em seguida são explorados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos do estudo. Os resultados e a sua discussão são apresentados em seguida e, para finalizar, algumas considerações a título de conclusão também são desenvolvidas.

II- Modelo de gestão organizacional, gestão de pessoas e liderança: dimensões centrais que norteiam a inovação em práticas de gestão

A literatura que explora o tema inovação no contexto da gestão pública, embora venha crescendo nos últimos anos, ainda se encontra em um estágio inicial, tanto no que se refere à produção de estudos teóricos quanto empíricos (Walker, 2007; Brandão e Bruno-Faria, 2013). A carência de estudos neste campo, no entanto, não implica desconsiderar a importância estratégica que a inovação representa no contexto específico das organizações públicas. Os fenômenos gerados pela globalização, o combate à desigualdade, o respeito pela diversidade,

a busca por uma boa governança e por uma gestão pública eficiente e eficaz passam por soluções criativas e inovadoras (Schwella, 2005; Brandão e Bruno-Faria, 2013).

Antes de abordar algumas características das dimensões envolvidas na inovação das organizações públicas, é interessante explorar, de forma breve, os resultados de um estudo desenvolvido por Brandão e Bruno-Faria (2013) que teve como objetivo principal apresentar um panorama da produção científica nacional e internacional sobre a inovação no setor público entre os anos de 2000-2010. A metodologia do estudo envolveu o levantamento bibliográfico de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais com indicadores de qualidade certificados pelas agências de avaliação de periódicos. Os principais resultados da pesquisa evidenciam que: a) os referenciais teóricos utilizados apresentam as bases conceituais que são empregadas nos estudos sobre organizações privadas; b) o setor privado valoriza e enfatiza mais as inovações inéditas enquanto no setor público os estudos inovações que já foram adotadas originalmente em outros lugares; c) os principais tipos de inovação estudados no setor público se referem às inovações em serviços e processos, especialmente relacionados com uso de novas tecnologias, alterações estruturais e nos processos administrativos; d) há destaque para os estudos que visam identificar ambientais, organizacionais e gerenciais que influenciam a inovação no setor público; e) mais recentemente, destacam-se os estudos que visam medir a inovação, os aspectos relacionados à liderança e a disseminação e sustentabilidade da inovação. Algumas lacunas também foram identificadas na análise da bibliografia realizada por Brandão e Bruno-Faria (2013). Dentre elas os autores assinalam a necessidade de mais estudos que investiguem o processo da inovação, os indutores, facilitadores e as barreiras para promover a inovação, as questões relacionadas com a liderança da inovação (combinação da visão de dirigentes e funcionários, desenvolver e validar escala que identifique comportamentos dos líderes que tenham maior impacto na capacidade de inovar), e estudar os efeitos da inovação a longo prazo, em termos de desempenho organizacional, comparando experiências em diferentes países.

Após esta contextualização mais geral acerca dos estudos sobre inovação no setor público, exploramos, a seguir, algumas dimensões que tem sofrido impacto mais significativo como resultado das iniciativas de inovação na gestão pública.

2.1- Inovações no modelo de gestão organizacional

Um conjunto de reformas administrativas no setor público, principalmente aquelas promovidas a partir dos anos 90, vem pregando a substituição do modelo que caracteriza de forma significativa a gestão das organizações públicas, ou seja, o modelo burocrático, por novos modelos de gestão (Secchi, 2009). Embora não se possa afirmar que tais modelos emergentes promovam a ruptura completa dos preceitos próprios do modelo burocrático, eles se propõem a promover alterações significativas na forma como as organizações públicas implementam e executam suas práticas de gestão. A proposição de novas formas de se gerir as organizações pública se deve, principalmente, à constatação de que o modelo burocrático se mostrou incompatível com as características do mundo contemporâneo. Ou seja, o modelo burocrático surge para responder aos problemas e à dinâmica que caracterizou um determinado momento histórico da sociedade. Nos tempos atuais, tais soluções próprias deste modelo não são mais funcionais e a burocracia é muito mais conhecida por suas disfunções (ineficiência, excesso de formalismo, morosidade, deslocamento das necessidades dos cidadãos) do que pelos possíveis benefícios que possa gerar para a administração pública (Barzelay, 1992; Osborne e Gaebler, 1992, Secchi, 2009).

Neste contexto, dois principais modelos organizacionais surgem como configurações que se propõem superar os problemas inerentes ao modelo burocrático: o modelo gerencial e o empreendedor. Tais modelos são também conhecidos como modelos gerencialista, tendo em

vista que ambos compartilham alguns pressupostos, ou seja, ambos enfatizam o foco na produtividade, orientação ao serviço prestado, eficiência, *accountability*, etc (Secchi, 2009; Barzelay, 2000). Ainda situado dentro de uma concepção de natureza gerencialista, o Governo Federal, por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA lançou uma proposta de estruturação de um modelo de gestão denominado de modelo de Gestão de Excelência. De uma forma geral, Aragão (1997) salienta que a orientação para clientes e resultados, flexibilidade organizacional, competitividade administrativa, descentralização, estrutura horizontalizadas, uso de critérios de eficiência, e o contrato de gestão são destacados como centrais na concepção do gerencialismo. Neste sentido, o modelo gerencialista precisa dar conta de responder a questões que são consideradas centrais quando se fala em gestão de organizações públicas: como garantir o bom desempenho, como controlar as organizações no uso dos recursos públicos, como se desvencilhar do emaranhado de normas e regulamentos que impedem o alcance de resultados, como motivar funcionários no sentido de que ajam no sentido do alcance de objetivos públicos e como medir o desempenho das organizações para a melhoria contínua de seus resultados. Sinteticamente, todas as propostas de modelo de gestão gerencialista tem como foco principal sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto à capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (qualidade de vida e geração do bem comum (Ferreira, 2009).

2.2: Inovações no modelo de gestão de pessoas

O modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização seja, talvez, a dimensão que mais contribui para que as inovações organizacionais possam ser efetivamente implementadas. Neste sentido, as práticas utilizadas para promover o gerenciamento das pessoas no contexto organizacional devem estar a serviço das principais iniciativas de inovação que uma organização venha a adotar. De uma maneira geral, Gondim e Souza (2013) afirmam que o campo da gestão de pessoas é composto, principalmente, por duas lógicas que tradicionalmente representam pólos opostos vistos como excludentes entre si: a instrumental, que se baseia na lógica mais racional com a utilização de ferramentas e técnicas que garantem o desempenho, a produtividade e a eficiência e a substantiva, que se volta para gestão de valores sociais. A lógica mais substantiva está presente em modelos de gestão de pessoas que enfatizam as interações e subjetividades humanas e é representado pelo modelo político onde a organização é vista como uma arena política, resultado de um processo construído socialmente, reconhecendo o conflito e as possibilidades de negociação. As autoras identificam ainda o modelo estratégico de gestão de pessoas que propõe, fundamentalmente, que as práticas de gestão de pessoas devem estar a serviço da estratégica da organização.

Quando se volta a atenção para os modelos de gestão de pessoas adotados nas organizações públicas, observa-se um hibridismo no uso de políticas e práticas que caracterizam tal gestão. No entanto, a literatura tem apontado que as transformações dos modelos de gestão organizacional em curso vêm exigindo das organizações públicas a necessidade de um realinhamento e uma reformulação de seu modelo de gestão de pessoas. Em um artigo publicado em 2006 pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU, traçou algumas características da gestão de pessoas no contexto da administração pública contemporânea, destacando a necessidade de alinhar a forma de gerenciar os servidores ao modelo de gestão pública adotado pelos Governos. Neste sentido, traça as orientações do que se constitui uma gestão de pessoas estratégica na área pública. As diretrizes mais globais que devem orientar as políticas e práticas de gestão de pessoas na administração pública, segundo o artigo publicado pela ONU, devem se basear nos seguintes componentes: a) um serviço

público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito, a existência de um órgão guardião central que exerça liderança estratégica e monitore um sistema de gestão descentralizado no lugar de operar por meio de controles burocráticos; b) forte foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos assim como critérios de promoção que confirmem maior peso à eficiência relativa em detrimento da antiguidade; c) existência de regras duras e objetivas e de órgãos de combate à corrupção e d) conjuntos de sistemas e competências que garantam um alto nível de capacidade de comunicação por meio da formação de redes, articuladas pelo emprego eficiente da tecnologia da informação.

Neste mesmo documento, a ONU estabelece uma relação entre as características dos modelos de gestão pública e as políticas de gestão de pessoas. Assim, ao destacar a relação entre gestão de pessoas e o modelo de gestão pública mais contemporâneo, denominado no documento de modelo de governança que as práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas deve possuir arranjos institucionais que contemplem uma GRH descentralizada e regulada, estratégica e de desenvolvimento, onde a progressão na carreira ocorra por meio de uma escala de competências; onde a política de salários adote critérios baseados no trabalho e no desempenho e o quadro de funcionários se desenvolva com base nas competências e nas habilidades relacionais.

Coerente com tais ideias, o gestor de pessoas no setor público deve assumir um papel de especialista em estratégia, em organização do trabalho, defensor do empregado, atuando como um porta-voz dos mesmos, um agente de contínua transformação. Tais gestores, precisam ainda, ter sólido conhecimento acerca do ambiente onde a organização opera e prestar serviços de forma eficaz e eficiente.

Neste sentido, observa-se uma tendência em se priorizar um modelo que representa uma inovação neste campo, ou seja, o modelo de gestão de competências. Esta abordagem tem sido apontada como fruto da modernidade organizacional que articula processos individuais e coletivos como meio de contribuir para o desempenho e os resultados num cenário organizacional marcado pela instabilidade (Guimarães, 2000). O trabalho de Silva e Melo (2011) apresenta resultados de estudos que atestam a crescente introdução do modelo de gestão de competências em organizações públicas brasileiras. As experiências, neste sentido, envolvem desde definição de competências funcionais, criação de indicadores de desempenho para fins do desenho da estratégia organizacional, avaliações 360° até elaboração de planos de desenvolvimento individuais e organizacionais. Envolvem ainda, novas formas contratuais, desenhos de cargos largos e multifuncionais (Marconi, 2004) e experiências de definição de competências como critério de seleção desde o lançamento de edital de concurso público (Souza, 2004).

2.3- Inovações na gestão pública e o papel da liderança

Diversas são as teorias que contemplam explicações acerca do conceito e das tipologias de liderança. Moscon (2013) faz uma revisão bastante extensa da evolução das principais teorias de liderança e aponta que elas iniciam enfatizando os traços de personalidade como determinantes importantes do bom líder. Depois o foco das explicações acerca do tema recai sobre os comportamentos que diferenciam os líderes dos não-líderes, evoluindo a seguir para uma visão contingencial da noção de liderança, onde se destaca a ideia de que não existe uma única forma correta de liderar e que esta forma depende de fatores contextuais do ambiente de trabalho. Mais recentemente, abordagens que definem a liderança transformacional e transacional como sendo as teorias mais contemporâneas.

Mas qual abordagem ou teoria de liderança seria a mais coerente ou a que propicia e facilita processos de inovação organizacional? Quando se trata de estabelecer uma relação mais direta

entre os temas inovação e liderança, no entanto, encontram-se poucos estudos nacionais que fazem esta discussão. A situação da escassez se aprofunda ainda mais quando se busca tal relação com foco nas organizações públicas brasileiras. Um trabalho que explora exatamente esta questão no contexto da gestão pública foi desenvolvido por Schwella (2005). Uma das principais contribuições do estudo é analisar o papel da liderança num contexto de constantes inovações organizacionais. Neste sentido, Schwella (2005) argumenta que a grande questão que precisa ser considerada é que o neste contexto, o líder precisa não apenas lidar com problemas de natureza técnica e rotineira mas, principalmente, necessita aprender a lidar com os constantes problemas de adaptação que as transformações requerem, do próprio líder, das pessoas e da organização. Assim, em situações de resolução de problemas rotineiros e técnicos o líder atua definindo problemas e fornecendo soluções, protegendo a organização contra as ameaças externas, esclarecendo sobre os papéis e as responsabilidades e buscando constantemente a restauração da ordem. Quando os problemas são de natureza adaptativa, o líder precisa atuar de forma diferente. Ele precisa identificar o desafio e a questão-chave envolvida, ele deve permitir que a organização sinta as pressões externas dentro de uma amplitude que ele possa suportar, necessita desafiar papéis atuais e resistir às pressões para definir novos papéis rapidamente e ao invés de restaurar a ordem ele precisa expor o conflito ou deixar emergi-lo.

Levando em consideração que num contexto de inovação as situações que exigem uma atuação adaptativa Schwella (2005) destaca que as pessoas e as organizações precisam então, ser mobilizadas para um processo de aprendizagem pelo qual irão adaptar seus comportamentos a fim de que possam progredir em ambientes incertos e turbulentos. Tal situação exige real competência da liderança e não simplesmente capacidade autoritária. Uma das principais alterações que se processa na forma de exercer a liderança no caso de processos adaptativos é que a solução dos problemas não está nas mãos do líder e sim nas mãos da inteligência coletiva das pessoas, em todos os níveis. Assim, Heifetz e Laurie (apud Schwella, 2005) identificam seis princípios para o exercício da liderança em meio a problemas adaptativos: a) ir para fora e refletir sobre os problemas sistêmicos mais amplos da organização ao invés de ser diretivo, b) identificar o desafio adaptativo, c) moderar a angústia, permitindo que as pessoas sintam as pressões que exigem mudança sem que sejam sufocadas por elas, d) manter atenção disciplinada focando o esforço do grupo em relação ao problema e não permitir manobras, negação e ataques pessoais, e) devolver o trabalho às pessoas assegurando que todos assumam as responsabilidades pelos problemas adaptativos e não apenas os líderes e f) proteger as vozes de liderança vindas de baixo, ou seja, todas as pessoas que estejam dispostas a aprender, experimentar, apontar as contradições e falhas da organização.

O ponto principal neste tipo de análise do perfil da liderança de acordo com a natureza do problema a ser enfrentado é que muitas vezes os líderes tratam os problemas adaptativos como se fossem de natureza técnica. Tal adequação envolve uma mudança de um estilo ativo e diretivo para um estilo direcionado para a facilitação da aprendizagem (Schwella (2005).

III- Procedimentos Metodológicos

Nesta etapa do estudo exploram-se os principais procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

3.1- Modelo geral da pesquisa

Os dados apresentados no presente artigo são um recorte de uma pesquisa mais ampla, que teve por objetivo identificar como os gestores de uma universidade pública brasileira percebem a inovação em práticas de gestão em seus contextos de trabalho. A pesquisa se

caracteriza como sendo um estudo de caso com delineamento qualitativo, exploratório e explicativo. A pesquisa exploratória ocorre quando ela está na fase preliminar e tem por finalidade levantar mais informações sobre o assunto que se pretende investigar, possibilitando a delimitação do tema a ser pesquisado enquanto na pesquisa explicativa, o pesquisador pretende explicar as causas das coisas, através do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados (Prodanov e Freitas, 2013).

Para Chizzotti (2005), o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular. O estudo de caso possibilita, ainda, a composição de um relatório da experiência, a fim de subsidiar ação de intervenção e transformação.

3.2- Participantes do estudo

O universo da pesquisa foi composto por servidores públicos federais ocupantes de cargo de gestão acadêmica e administrativa na universidade, ou seja, cerca de 450 cargos de gestão. A amostra do estudo é composta por 114 respondentes voluntários, caracterizada por 75 gestores acadêmicos, 32 administrativos e 7 que se enquadravam na categoria “Outros”.

Os gestores acadêmicos são aqueles que ocupam cargos de direção, chefia e coordenação de institutos e faculdades e cursos de graduação e pós-graduação, enquanto os administrativos envolvem ocupantes de cargos na estrutura administrativa central da universidade, tais como pró-reitorias e superintendências. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do estudo

Dados Identificação	Estratificação	Gestores administrativos		Gestores acadêmicos		Outros	
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	20	17,54	34	29,83	4	3,51
	Masculino	12	10,53	41	35,96	3	2,63
Idade	Entre 18 e 30 anos	2	1,77	2	1,77	1	0,88
	31 a 60 anos	27	23,89	68	60,18	5	4,42
	Maior que 60 anos	2	1,77	5	4,42	1	0,88
Escolaridade	2º grau completo	3	2,63	0	-	1	0,88
	Graduação	4	3,51	0	-	2	1,75
	Especialização	15	13,16	4	3,51	1	0,88
	Mestrado	7	6,14	6	5,26	1	0,88
	Doutorado	3	2,63	65	57,02	2	1,75
Área de formação	Ciências Sociais Aplicadas	4	3,51	15	13,16	0	-
	Ciências Humanas	8	7,02	18	15,78	6	5,26
	Ciências Exatas	5	4,38	17	14,91	0	-
	Ciências da Saúde	11	9,64	12	10,53	0	-

	Outras	13	11,40	4	3,51	1	0,88
Total		32	-	75	-	7	-

Fonte: Dados do questionário aplicado

De acordo com a Tabela 1 verifica-se que a amostra pesquisada é predominantemente composta de gestores acadêmicos, homens, com faixa etária entre 31 e 60 anos e área de formação em Ciências Humanas. Desses 114 respondentes, entretanto, 27 não preencheram a questão, contabilizando 88 evocações.

3.3- Instrumentos e procedimentos de coleta dos dados

Um questionário contendo questões abertas e fechadas foi aplicado aos respondentes. A aplicação procedeu-se no próprio local de trabalho dos participantes, sendo que os próprios respondentes registraram as respostas às perguntas. A equipe de pesquisadores entregava os formulários presencialmente e marcava um dia e horário para recolher os questionários preenchidos. Todos os procedimentos éticos foram respeitados, destacando-se o uso do termo de consentimento livre e esclarecido e a garantia de anonimato dos respondentes.

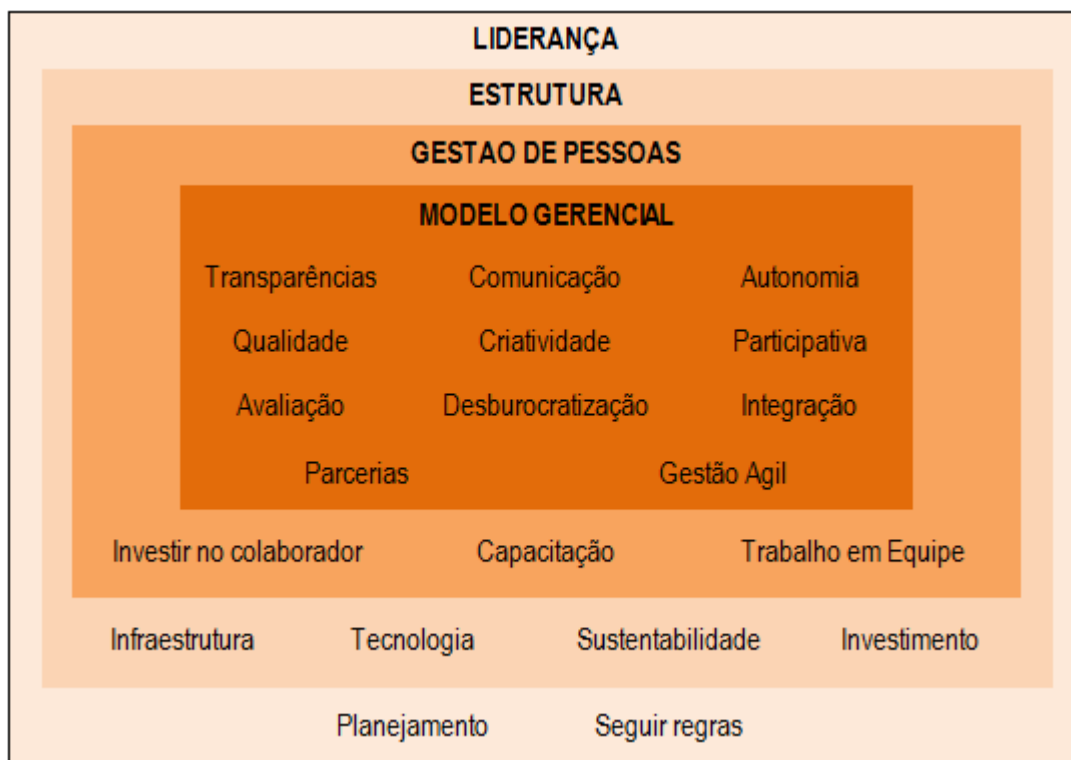
3.4- Análise dos dados

A análise das respostas obtidas para a pergunta aberta que originou o presente estudo envolveu inicialmente a leitura cuidadosa das respostas de todos os respondentes. Em seguida, definiu-se grandes categorias que aglutinaram respostas semelhantes. Dentro de cada grande categoria definiu-se também subcategorias que representavam as ideias principais associadas a elas. A categorização e as respectivas subcategorias estão apresentadas na forma de Figura na parte destinada a discussão dos resultados do estudo.

IV- Resultados e Discussão

A partir da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores pesquisados encontrou-se quatro grandes categorias de temas que estruturam o entendimento de tais gestores acerca do que define uma gestão universitária inovadora. As categorias e os seus respectivos conteúdos estão representados na Figura 1. Elas foram distribuídas espacialmente na Figura de modo que as mais importantes situam-se mais ao centro da Figura. À medida que as categorias se afastam deste centro indicam que são consideradas mais periféricas para definir a inovação na gestão da universidade. O critério utilizado para definir a configuração da localização das categorias foi o volume de conteúdos que foram associados aos temas no procedimento de análise de conteúdo das entrevistas.

Figura 1: Categorias e subcategorias definidoras do que é uma gestão universitária inovadora segundo os gestores pesquisados



Fonte: entrevistas semiestruturadas aplicadas na pesquisa

Conforme mostra a Figura 1 as questões relacionadas com o modelo de gestão adotado pela universidade é o ponto mais importante de uma gestão universitária inovadora. Neste sentido, podemos identificar dois conjuntos de conceitos que ilustram o que os gestores pensam ser um modelo de gestão inovador na universidade. Um primeiro conjunto de conceitos, enfatiza a necessidade de haver um processo de comunicação transparente, participativo que propicie a valorização, a criatividade e a integração entre as pessoas e as diferentes unidades que compõem a universidade. Um segundo conjunto de ideias destaca características mais específicas da gestão que, segundo os gestores universitários, deve ser fundamentada em processos de trabalho desburocratizados, ágeis, pautados pelo princípio da autonomia e que gerem serviços de qualidade. Na visão dos gestores, a gestão precisa, também, ter um sistema de avaliação contínuo a fim de identificar e corrigir os seus principais problemas. Mesmo que de forma mais generalizada, é possível perceber que a visão dos gestores acerca do modelo gerencial mais inovador toca em aspectos que a literatura tem apontado como importantes para a gestão pública superar a sua tradição burocrática e se pautar em modelo mais conectado com as demandas dos usuários dos serviços públicos. Os estudos têm apontado que as organizações públicas necessitam mudar as concepções mais amplas que fundamentam as suas práticas de gestão, ou seja, precisam superar a lógica da administração burocrática e adotar um modelo de gestão fundamentado nos pressupostos de um modelo gerencial. Transparência, agilidade nos processos, maior autonomia e uso da criatividade para encontrar soluções para os problemas de gestão são aspectos importantes que caracterizam o modelo gerencial de gestão. No entanto, cabe destacar que uma das concepções centrais que fundamentam o modelo gerencial não aparece nas evocações dos gestores pesquisados. Trata-se da ênfase aos resultados, muito mais do que aos processos. Ou seja, cada vez mais se considera a avaliação da eficácia dos serviços prestados e menos a sua eficiência. Tal pressuposto associa-se fortemente à ideia de que o foco da prestação do serviço público deve centrar-se na satisfação do usuário (p.e. a criação dos Serviços de Atendimento ao Cidadão – SAC- disponibilização de serviços online ao cidadão, etc). Portanto, várias são as iniciativas

que, priorizando a satisfação do usuário e se valendo do uso intensivo das novas tecnologias da informação, trouxeram melhorias significativas da qualidade e agilidade no atendimento ao cidadão. A ausência destas duas ideias centrais do modelo de gestão gerencial na forma como os gestores universitários compreendem a inovação representa assim, uma barreira importante para promoção da inovação na gestão da universidade.

A segunda dimensão apontada como importante na definição da inovação da gestão universitária foi a que se refere à gestão de pessoas. Nesta categoria três são as ideias que foram evocadas. Ou seja, os gestores pesquisados consideram que, para que uma gestão universitária seja considerada inovadora, as pessoas que nela atuam necessitam trabalhar em equipe e receber capacitação e investimentos contínuos. Em relação a este resultado algumas considerações merecem destaque. Em primeiro lugar, o fato de a gestão de pessoas ter sido apontada como um tema central para promoção da inovação é coerente com o que encontramos na literatura sobre práticas inovadoras de gestão. Ou seja, é amplamente reconhecido o papel estratégico que a forma como os servidores públicos são gerenciados influencia significativamente no tipo de serviço que é prestado ao usuário. Assim, enfatizar esta dimensão na compreensão dos fatores que geram a inovação é um aspecto positivo identificado na forma como os gestores pensam a inovação. No entanto, ao analisarmos as ideias que estão associadas a esta dimensão, algumas questões preocupantes ficam evidentes. Um primeiro ponto que chama a atenção é a forma bastante limitada com que os gestores pesquisados caracterizam esta importante dimensão da gestão. Afora a questão do trabalho em equipe, que realmente representa uma tendência inovadora quando se olha as formas contemporâneas de organização dos processos de trabalho, os gestores não conseguem visualizar toda a complexidade de fatores que se apresentam nesta dimensão e que estão envolvidos nos processos de inovação. Capacitação e investimento no quadro de servidores, além de serem identificadas de forma bastante superficial, não representam práticas importantes e definidoras de uma gestão de pessoas inovadora. Várias são as práticas que são apontadas nesta área como representando avanços na forma de gerenciar pessoas nas organizações públicas. Muito mais do que o foco na capacitação, que implica considerar uma ação de preparo para o exercício da função, o que se busca atualmente é o foco no desenvolvimento das pessoas. Desenvolver pessoas envolve a noção de que não somente elas precisam saber executar as suas atividades que fazem parte de seu trabalho atual mas que, ao mesmo tempo, a organização deve preocupar-se com os requisitos, habilidades e conhecimentos que serão exigidos no futuro em relação às funções e aos servidores. Implica considerar, portanto, que a instabilidade é uma característica importante na gestão e a organização precisa atuar baseada nesta concepção. Atrrelado a essa prática um conjunto de outras políticas e práticas são necessárias para que os servidores públicos sejam capazes de atender as demandas dos usuários. A gestão por competências, por exemplo, paulatinamente começa a ser uma exigência legal na forma de gerenciar pessoas no contexto da universidade. É um modelo que altera significativamente as concepções e práticas tradicionalmente utilizadas. Na maioria das universidades, grande parte do corpo dirigente não tem conhecimentos suficientes acerca destas discussões. Apenas a área de gestão de pessoas é a responsável por implementar as alterações que efetivamente só serão executadas se o gestor estiver alinhado, acompanhando e monitorando as ações que devem ser implementadas. Os resultados aqui apresentados portanto, evidenciam que o entendimento acerca da inovação em práticas de gestão de pessoas é bastante superficial e limitada e indica uma fragilidade importante da gestão na universidade. Os fatores que podem explicar tal resultado são conhecidos no contexto da universidade. A gestão universitária é uma questão que precisa ser enfrentada com urgência visto que são conhecidos os seus principais entraves, desde os problemas estruturais da carreira até a falta de preparo, perfil e desenvolvimento deste segmento.

Questões estruturais também foram apontadas como uma dimensão importante da inovação da gestão na universidade. Neste sentido, os gestores pensam que a gestão precisa dispor de uma infraestrutura adequada que ofereça as condições para o funcionamento dos setores, incluindo a existência de tecnologias adequadas e atualizadas, uso dos recursos e dos materiais por meio de ações que estimulem e garantam a sustentabilidade dos mesmos e o constante investimento na manutenção e melhorias da sua estrutura. A ideia de que a gestão da universidade necessita estar alinhada com as ações que garantam a sustentabilidade alinha-se com aquilo que a literatura da área indica como um eixo importante da inovação. Embora seja uma preocupação que tem se transformado em ações concretas somente em algumas universidades o tema sustentabilidade representa um eixo importante que define uma gestão inovadora. O uso de tecnologias avançadas, com sistemas de informações interligados também encontra respaldo na literatura como um importante instrumento que é capaz de gerar inovações importantes, tais como a disponibilização de sistemas e serviços que permitem a integração de informações e a possibilidade de oferecer serviços online aos usuários. Existência e o uso das novas tecnologias da informação talvez representem a dimensão mais visível e mais fortemente relacionada à inovação na gestão. São muitos os avanços que podem ser observados neste sentido no contexto da universidade, principalmente no que se refere à disponibilização de sistemas que permitem a prestação de serviços online. No entanto, ainda há muito a ser feito, pois muitos destes sistemas não estão integrados ocasionando problemas de diversas naturezas na disponibilização e uso das informações que se encontram armazenadas em tais sistemas. Para finalizar a discussão sobre a dimensão da estrutura, cabe destacar que a existência de uma infraestrutura básica para o funcionamento da gestão não seria, por si só, um ponto que necessariamente influencia significativamente na inovação. Certamente, uma organização que não disponibiliza as condições mínimas de funcionamento enfrentará problemas de outra natureza e que afetarão não só as iniciativas de inovar mas de funcionamento de uma forma geral. Assim, podemos pensar que a infraestrutura básica é uma condição que facilita a inovação, mas não algo que possa ser considerado definidora importante da inovação. Pode se ter uma infraestrutura ótima, mas ela por si só não garante que as práticas de gestão sejam inovadoras.

Por fim, a dimensão que aparece com menos peso em termos de conteúdos identificados é a da liderança. Dois são os aspectos aqui que merecem destaque e que geram a necessidade de uma atenção especial no contexto da gestão da universidade. Há um consenso na literatura sobre a inovação das práticas de gestão de que uma das dimensões que mais é afetada pela necessidade de mudança na forma de gerenciar as organizações públicas (e também as privadas) é a liderança. É nesta esfera que reside o elo de mediação entre as ideias e concepções e a sua execução na forma de práticas concretas. É por meio da ação gerencial, diferenciada do tradicional modelo de gestão autoritário, controlador e centralizador, que muitas das ações inovadoras se efetivam. Já apontamos anteriormente que muitas são as especificidades que geram barreiras para o efetivo exercício da gestão e da liderança no contexto das universidades. Isto talvez explique a forma bastante limitada de os gestores universitários pensarem sobre o seu próprio papel. Muito embora, os estudos têm apontado uma tendência de os gestores universitários se auto avaliarem de forma bastante positiva em todas as esferas que envolvem a ação gerencial, sabe-se que muitos deles na prática, não atuam como gestores de suas unidades acadêmicas ou administrativas (ver Janissek-de-Souza e Peixoto, 2013). Muitos deles nem mesmo estão familiarizados com os termos característicos utilizados nesta área. Um exemplo disso pôde ser observado quando muitos dos gestores que faziam parte da amostra da presente pesquisa se recusaram a responder o questionário devido ao fato de que não tinham a menor ideia do que estava sendo perguntado, ou seja, não compreendiam os termos envolvidos na pergunta. Se há falta de entendimento das questões mais básicas que envolvem a gestão era de se esperar também que a compreensão do que seria

uma liderança inovadora fosse limitada. Assim, conceber que uma liderança inovadora envolve planejar e cumprir regras fica muito distante do que se esperaria ouvir dos gestores da universidade.

V- Considerações Finais

Com base nos objetivos definidos para desenvolver o presente estudo, pode-se destacar alguns pontos a título de conclusões. Assim, pode-se afirmar que os gestores pesquisados estruturam a forma de conceber e pensar a inovação em práticas de gestão na universidade em torno de quatro grandes categorias. A categoria que é mais importante nesta definição é a que se relaciona com o modelo gerencial adotado. Para eles as práticas de gestão na universidade são consideradas inovadoras quando existe um modelo gerencial apoiado na autonomia e transparência, em processos de comunicação claros e que tenha processos mais ágeis e desburocratizados com ênfase na qualidade dos serviços prestados. Além destas questões estão presentes também os temas que se relacionam com a gestão de pessoas. Neste sentido, inovar nesta dimensão significa investir em capacitação e organizar o trabalho de maneira que as pessoas trabalhem em equipe. A estrutura também foi apontada como algo importante para a promoção da inovação principalmente quando prioriza políticas e ações voltadas para a sustentabilidade e disponibiliza tecnologias adequadas para o funcionamento da gestão. Aspectos relacionados com a infra-estrutura também foram destacados como necessários para promover práticas de gestão inovadoras nesta dimensão estrutural.

A liderança também foi apontada como uma dimensão que influencia a gestão inovadora na universidade destacando-se que ela seria inovadora na medida em que faz planejamento e cumpre as regras estabelecidas.

De posse da análise destes resultados que enfatizam a forma como os gestores pensam a inovação em práticas de gestão podemos concluir acerca dos principais significados e das implicações que esta forma de pensar pode ter para a gestão da universidade.

Primeiramente, de uma forma geral, se observa que todas as dimensões que foram apontadas como importantes na definição de uma gestão universitária inovadora realmente representam aspectos importantes, pois são coerentes com aquilo que a literatura tem apontado como aspectos centrais da inovação. No entanto, ao nos debruçarmos sobre a forma como cada uma das dimensões identificadas são compreendidas, algumas constatações podem ser elencadas. De uma forma geral, todas as dimensões são caracterizadas de uma forma simplificada e superficial. As ideias e argumentos apresentados se mostram bastante genéricos e limitados. Várias das caracterizações que estruturam a compreensão dos gestores acerca das dimensões incluem práticas tradicionais que não se encontram alinhadas com aquilo que seria necessário implementar para inovar na gestão pública e universitária.

Um dos pressupostos que justifica a importância da investigação do pensamento, ou seja, da cognição gerencial é que a forma como os gestores compreendem determinado fenômeno influencia a forma como eles agem na realidade onde atuam. Se aplicarmos tal pressuposto para analisarmos as implicações dos resultados obtidos na presente pesquisa, podemos então afirmar que a efetiva inovação em práticas de gestão no contexto da universidade pesquisada encontra-se ainda bastante limitado devido ao entendimento também limitado que este fenômeno tem por parte de seus tomadores de decisão.

Embora existam ideias associadas ao que se pode conceber como práticas inovadoras, a compreensão da inovação ainda é centrada em ideias próprias de um modelo de gestão tradicional fundamentado na lógica burocrática. Aquilo que se configura como o principal alicerce das iniciativas que geram a inovação na gestão pública não aparece na visão dos gestores universitários pesquisados. Ou seja, a ênfase nos resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos se constitui no principal vetor que organiza as práticas inovadoras não fazem parte das questões mais centrais de como gestor compreende e concebe

a inovação na gestão da universidade. Este parece ser o aspecto que deve ser priorizado nos programas de desenvolvimento e capacitação que venham a ser promovidos para melhorar a gestão universitária. Sem este entendimento será muito difícil que os gestores incorporem todas as demais ideias que dele derivam. Sem este entendimento, teremos ideias e ações fragmentadas e isoladas que não representam um agir consciente que articule concepções e práticas próprias de um modelo pensado para a gestão da universidade, que precisa ser alterado, que precisa ser inovador.

VI- Referências

BARZELAY, M. **Breaking thought bureaucracy: a new vision for managing in government**. Berkeley: University of California Press, 1992.

BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and others) scholars. **International Public Management Journal**, v.3, p. 229-265, 2000.

BRANDÃO, S. M. e BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, 47(1):227-248, jan./fev. 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FERREIRA, A. R. Modelo de Excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma do estado e del la Administración Pública**. Salvador, Brasil, 27 a 30 oct. 2009.

GONDIM, S. M. G. e SOUZA, J. J. Gestão de pessoas. IN: BORGES, L. O. e MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre, Artmed, 2013.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. **Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea**. EGAP/FUNDAP, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 336p.

MOSCON, D. C. B. (2013). As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. **Tese de doutorado**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

OSBORNE, D. e GAEBLER, T. **Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming public sector**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013.

SCHWELLA, E. Inovações no governo e no setor público: implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56(3):259-276, jul./set. 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(2):347-69, Mar./abril. 2009.

SILVA, F. M. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 62(2):167-183, abr./jun., 2011.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competência no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Madrid, Espanha, nov. 2004.

WALKER, R. M. Na empiracal evaluation of innovation types na organizational and enviromental characteristics: towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v 18, n. 4, p. 591-615, 2007.